

# インテグリティ・マネジメント序説

## —倫理志向の経営システムの探求—

水谷内 徹也

### 《目 次》

- I. 序言：企業インテグリティの意義と必要性
- II. インテグリティ・マネジメントの特質と枠組み
- III. 倫理的経営者の役割と要件
- IV. インテグリティ志向型理念・行動基準と倫理戦略の特質
- V. 結語：高倫理企業像の探求

### I. 序言：企業インテグリティの意義と必要性

わが国企業は深刻な病状に蝕まれている。その病状とは「モラル・ハザード症候群」（「倫理感の欠如」）と呼ばれる症状である。近時の企業不祥事の多発は、こうした症状の蔓延を明示するものであり、これを根治することが現下の企業ならびに経営者に課せられた喫緊の課題である。

かつてバンガード・マネジメント論の提唱者、J. O'Tooleは、企業の存続と成長を保証し、諸種のステイクホルダー（利害関係者）間の利害を道徳的に均衡を図りながら発展をめざす企業資本主義の永続要因として、「道徳的勇気」（moral courage）の重要性を指摘した（J. O'Toole, 1985）。ここでいう「道徳的勇気」とは、企業ならびに経営者の「公共の善への積極的情熱（positive passion for the public good）」の発現を意味し、同時にそれは「正しいと知っていることを実行に移す勇気」を発揮することを示している（J. O'Toole,

1985; R. C. Solomon, 1992)。こうした意味をもつ「道徳的勇氣」発現のための基本要因として、インテグリティ (integrity; 高潔性) の必要性、とりわけ企業インテグリティ (business integrity) の重要性が指摘される。

インテグリティという用語は、ラテン語の *integritas* に由来し、それは全体性 (wholeness) や完璧性 (completeness), 清廉性 (purity) を意味する言葉である。また、インテグリティは、狭義には主に正直さ (honesty) と同義に使用されるときともに、広義には道徳的・倫理的自己規制 (moral or ethical self-governance) や責任 (responsibility), 道徳的健全性 (moral soundness), 原則の堅持 (adherence to principle), 目的の固守 (constancy of purpose) などの質的価値に派生する言葉でもある (L. S. Paine, 1997; S. Waddock, 2001a; 2001b)。ことに、インテグリティは、本来的には個人の態度に関するパーソナルな局面に関わる用語であるが、企業経営をめぐる現状からすれば、それ以上に企業や組織的次元からこれを把握することが重要になる。というのは、企業インテグリティは、「道徳的・倫理的自己規制に関する企業能力や企業資産」として理解されるからである (L. S. Paine, 1997a; L. S. Paine, 1997b)。

したがって、企業経営の推進に際して切望されることは、こうした企業インテグリティとしての倫理的自己規制メカニズムないしシステムを企業内部に確立することであり、とりわけインテグリティ志向のマネジメント・システムを構築することである。

## II. インテグリティ・マネジメントの特質と枠組み

いま、インテグリティ・マネジメント (integrity management) を、「経営者が組織の管理活動のなかで直面する倫理的諸問題についてオープンな討論と計画化された意思決定を促進する方法である」(J. A. Waters, 1988) との規定にしたがえば、企業経営の推進、とりわけ管理活動の遂行に際して、倫理的諸問題に関する討論はインテグリティを高めるためには不可欠な要件ではあるもの

の、むしろ企業の倫理的意思決定の促進方法を探求することがより重要であると考えられる。インテグリティ・マネジメントの必要性が提起されるのは、企業ならびに経営者のインテグリティの欠如による倫理的リーダーシップの不備や経営理念の腐敗、これに連動する倫理行動基準、倫理戦略などといった一連のプロセスが未確立であることに加えて、その基盤を形成している共通の倫理基準 (common ethical standards) に対する認識の欠如に求められるからである。

ここでいう共通の倫理基準とは、①コミュニケーションにおける正直さ (honesty in communication), ②公平な処遇 (fair treatment), ③特定の配慮 (特定の状況下での) (special consideration), ④公平な競争 (fair competition), ⑤組織的責任 (organizational responsibility), ⑥企業社会責任 (corporate social responsibility), ⑦法の遵守 (respect for law), などである (J.A. Waters, 1987; J.A. Waters, 1988)。企業ならびに経営者は、こうした共通の倫理基準を十分認識し、企業内部の意思決定の促進方法を確立するとともに、倫理的価値の制度化やコンプライアンス機能、すなわち法規制の遵守や倫理基準の制度化による管理活動での監視と監査機能の確立を図る、「自律的経営システム」(菊池, 1997) ないし「倫理的自己規制システム」を構築しなければならない。

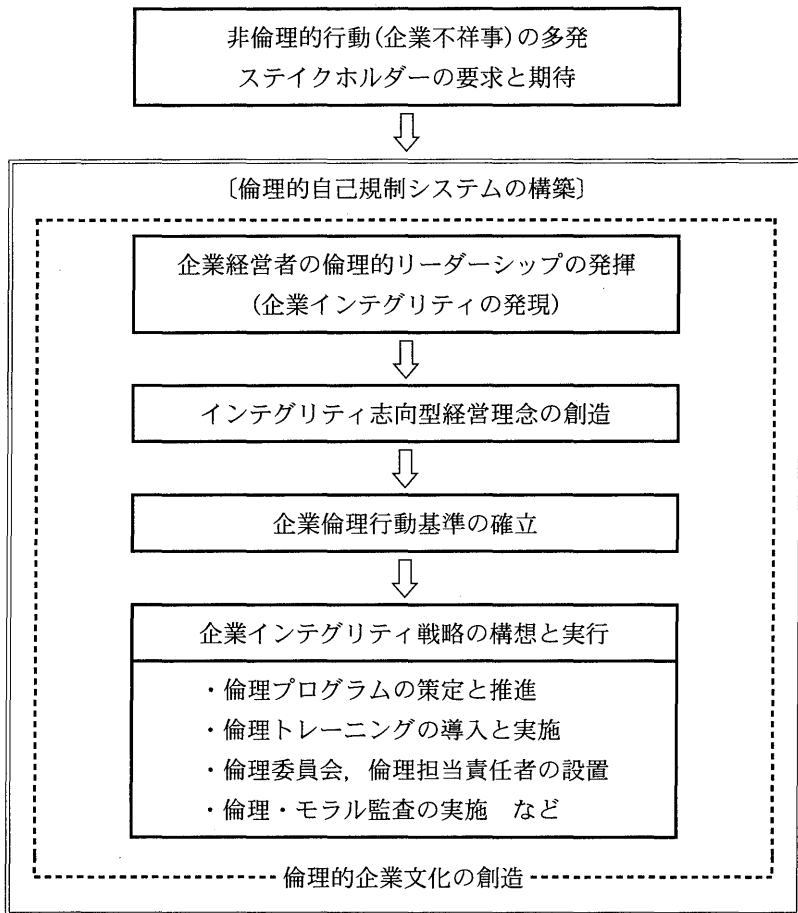
ここでは、こうした「倫理的自己規制システム」構築のための見解をみれば、「企業を取り巻く諸種のステイクホルダーの利害と企業自らの利害との調和を図ることによって生ずる尊敬と相互信頼を確保している企業」を、「倫理的企業 (ethical business firm)」と規定し、この倫理的企業を管理するためのプロセス、すなわち「企業倫理プロセス」を4つの原則にもとづいて遂行することを指摘している見解があげられる (F. J. Aguilar, 1994)。ここでいう4つの原則とは、①経営者の倫理的感受性の涵養；倫理的諸問題に対する認識能力の発現、②強力な競争戦略と執行管理；効率的な経営の推進、③健全な倫理プログラム；倫理的行動の促進のための政策策定や組織的な配置等、④倫理的人材；

強固な倫理感をもつ人材とリーダーの育成、から構成されるものである。この見解は、こうした4原則を踏まえた管理行動こそが、企業の倫理的行動を促進し、また非倫理的行動を回避させることにつながることを強調するものである。

また、いわゆる倫理的企業文化や環境を創造することをねらいとして、企業自らが組織内部のあらゆる階層に倫理的配慮を図るとともに、その倫理性を高めるメカニズムやシステムを構築ための方法として、次の3つのアプローチを提唱している見解があげられる (P. E. Murpy, 1989)。このアプローチの第一は、経営理念を規定し、企業の方向づけを与える「企業信条」(corporate credos)を構築することである。ここでいう「企業信条」とは企業を取り巻く諸種のステイクホルダーに対する倫理的責任を表明したものをさしている。第二は、企業活動の倫理的諸問題に焦点が当てられる「倫理プログラム」(ethics programs)を設定することである。この「倫理プログラム」は、先の「企業信条」以上に潜在的な倫理問題を解決するために一定の方向性を与えるものであり、倫理教育・訓練プログラムなどがこれに相当する。そして第三は、組織メンバーに一定のガイダンスを提供する「倫理行動基準」(ethical codes)を策定することである。これに加えて、企業の倫理的諸問題を専門的に取り扱う「倫理委員会」(ethics committees)や「倫理担当責任者」(ethics officers)の設置、倫理性をチェックするための「倫理監査」(ethics audits)、などが企業の倫理性を高揚させ、倫理的自己規制力強化のための具体的課題項目であることを指摘している。

こうした企業の倫理的自己規制システム構築のための見解を手がかりとして、ここではとくにその中核的な範疇を抽出すれば、(1) 倫理的・道徳的経営者ないしリーダーの役割と要件、(2) インテグリティ志向型経営理念の創造、(3) 企業倫理行動基準の構築、(4) 企業倫理戦略の策定・実践、の4点があげられる。以下では、とくにこれらの範疇について検討を加えることにしたい【図表-1, 参照】。

【図表－１】 インテグリティ・マネジメントシステムの枠組み



### Ⅲ. 倫理的経営者の役割と要件

倫理的・道徳的経営者 (ethical or moral manager) とは、次のような倫理的配慮にもとづいて行動を図る経営者を意味している。すなわち、自らの企業

目的を当該社会慣行や倫理規範に合致した方法で達成することをはじめ、良き企業市民の精神 (good corporate citizenship) を倫理的・道徳的に社会の要求と期待に合致した方法で実践すること、法律や規則の遵守を超えて、インテグリティや倫理的行為を認識していること、などである (A. B. Carroll, 1996; 2000)。こうした点を実践する経営者こそが、倫理的・道徳的経営者と呼ばれる資格を獲得することができる。

この点について有益な示唆を与えている見解をみれば、そこでは「道徳的経営者ないしリーダー」について、次の3つのタイプを提唱し、その特性を抽出している (A. B. Carroll, 1987; 1995; 1996; 2000; 2001a; 2001b)。すなわち、それは (1) 「非道徳的経営者」 (immoral manager), (2) 「道徳的経営者」 (moral manager), (3) 「無道徳的経営者」 (amoral manager), の3つのタイプである【図表-2, 参照】。この見解でとくに注目すべきは、言うまでもなく、(2) の「道徳的経営者」といった経営者のタイプである。

まず、(1) の「非道徳的経営者」 (immoral manager) とは、道徳的・倫理的とみなされている経営者類型と反対の行動を取る経営者のタイプであり、その特性としては、①動機はきわめて利己的なものに根ざしていることであり、②経営目標は、いかなる犠牲を払っても利益をあげることにおかれていると同時に、組織的にも成功することに強い執念をもっていることである。この経営者のタイプは、公平かつ公正に取り扱うべき要求には考慮を払わない。③法律は経営者自らの要望を叶えるために克服しなければならない障害であるとみなしている。また、このタイプの経営者は非道徳的・非倫理的行動と同様に非合法的行動に専念する。④この種の経営者が取る実践戦略は、企業ならびに個人的利益を獲得する機会を開拓することであり、したがって「如何なる場合においても、如何に決定し如何に行動すれば金儲けができるか」、ということを常套句にしていることである。

また、(2) の「道徳的経営者」 (moral manager) とは、先の「非道徳経営者」の対極に位置付けられるものであり、このタイプの経営者は倫理的な行動基準

【図表－２】 マネジメント倫理のアプローチ

		非道徳的経営者 (immoral manager, management)	無道徳的経営者 (amoral manager, management)	道徳的経営者 (moral manager, management)
組     織     特     性	倫理規範 (Ethical Norms)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントによる意思決定や行動は道徳的なものに対して極力反対を唱える。</li> <li>・意思決定は容認された倫理原則に一致しない。</li> <li>・道徳的事柄については、極力否定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントは、道徳的でも非道徳的でもなく、その意思決定は道徳的判断から乖離している。</li> <li>・マネジメントの行動は、特定の基準の範囲外にあり、その範囲を超えている。</li> <li>・倫理的承認と道徳的認識の欠如を意味している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントの行動は、倫理的ないしは正当な行動基準と一致している。</li> <li>・容認された行動基準に一致している。</li> <li>・倫理的リーダーシップは、マネジメントの常套句になっている。</li> </ul>
	動 機 (Motives)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利己的</li> <li>・マネジメントは、企業の利益にのみ注目する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性</li> <li>・他者への影響を配慮しない点から、善意的ではあるが、利己的である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・善良</li> <li>・マネジメントは、健全な倫理的承認（公平性、正義、義務の履行プロセス）などの制約のなかでのみ、成功を望んでいる。</li> </ul>
	目 標 (Goals)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性と組織的成功に専念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性</li> <li>・これ以外の目標は考慮されない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法的義務と倫理基準の制約内での収益性。</li> </ul>
	法への志向性 (Orientation Toward Law)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントの要望と達成事項に対して、法は障害である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法は、倫理的指針である。中心問題は、いかに合法的に遂行するか、である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法の条文や精神に対する義務。</li> <li>・法は最低限の倫理的行為である。</li> <li>・法の指示にもとづいて、管理活動を遂行することを望む。</li> </ul>
	戦 略 (Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業収益の機会を追求。</li> <li>・それが有効な場合は突き進む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者を自由に振舞わせる。</li> <li>・個人的な倫理は、その管理者が選択した場合にのみ適用する。</li> <li>・この場合には、法の条文に則る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健全な倫理基準にしたがって行動する。</li> <li>・倫理上のジレンマが生じた場合は、リーダーシップを発揮する。</li> <li>・啓発された自利の精神</li> </ul>

【出所】 A. B. Carroll(1987), p.12.; A. B. Carroll(1996), p.126.; A. B. Carroll(2000a), p.114.

やプロフェッショナルな行動基準に合致した経営を実践していることである。その特性としては、①経営者の動機は、健全な倫理的認識（公平、正義、義務などの基準）の範囲内で成功することを志向するため、公平かつバランス感覚を有し、非利己的である。②その組織目標は、法的義務の履行と倫理基準への敏感な対応にもとづいて収益性を追求しつづけることである。③したがって、法律は倫理的行動の最低限の基準であり、経営者は法律が定める水準以上のレベルで行動を図るように努めている。④実行戦略は健全な倫理基準に従って展開されるが、その際とくに採択される戦略は、倫理的行動の範囲内で追求しうる経済的機会のみを志向する。また、このタイプの経営者が採択する行動原理は、「この意思決定や行動は、組織自体と同様に関わりをもつすべてのステイクホルダー（stakeholders ; 利害関係者）にとって公平（fair）であるか」、という点に重点を置いていることである。

さらに、「無道徳的経営者」（amoral manager）と呼ばれる経営者のタイプについては、先述の「非道徳的経営者」と「道徳的経営者」の混在化（hybrid）したものを意味し、概念上両者の中間に位置するものである。これを一連続体としてみた場合は、おのおのの中間に位置付けられるのではなく、両者と類を異にする経営者タイプを示すものである。この種のタイプの経営者特性は、①収益性の追求を自らの目標とみなすとともに、この目標と結びつかざるを得ないような倫理的問題に対しては意識的に注意を払わない。ただ、②このタイプの経営者に倫理的指針があるとすれば、それは法律自体の精神ではなく、法の文言で規定された市場という限定的な場の範囲において行動をとるにすぎず、しかもその法は自らの企業行動を展開する際の単なるパラメーターにすぎないものとみなすものである。③その戦略は、過度な倫理的構造で管理者を規制するのではなく、自由企業制度といった教義のもとで自由に行動させる。個人の倫理観が経営上の意思決定に意図せずして介入する可能性がある場合でも、そのこと自体は経営のあり方に影響を与えることはない。経営者の倫理的メンタリギアはニュートラルであり、「われわれはこの意思決定や行動で金儲けをす



ることができるか」，という言葉が意思決定上の重要な常套句であり，この点こそがこの種のタイプの経営者特性である。

「倫理的・道徳的経営者」の3類型についての諸特性は以上のとおりである。こうした3つの経営者類型のなかでも，先にも触れたように，とくに(2)の「道徳的経営者」に注目すべきである。このタイプの経営者が基底にすえて事業展開を図っている行動原理とは，「この意思決定や行動は，組織自体と同様に関わりを持つすべてのステイクホルダーにとって公平 (fair) であるか」，といった原理である。こうした行動原理は，近未来の経営者の役割やあり方を探求する際に，次の3点で有益な示唆を与えていると考えられる（水谷内，2000）。すなわち，第一は物事に対する「公平性 (fairness)」という倫理的価値を重視していることである。この点は正直さや誠実さ，道徳的健全性などといった倫理的価値を内包するインテグリティ志向型のマネジメントの基軸と密接な関連性をもつものと思われる（水谷内，1999）。第二は，企業ないし組織内部に対する倫理的配慮の重要性であり，これは企業の倫理的価値や関心と日常の管理レベルを結合させ，倫理を企業ないし組織内部にビルトインすることを意味する「倫理の制度化 (to institutionalize ethics)」の必要性を強調するものである。そして第三は，企業ないし組織外部，とりわけそれを取り巻く諸種のステイクホルダーへの倫理的配慮の重要性を提示するものである。この点は，企業が意思決定を図る際に，ドラスティックでしかも多様化する現代社会において，とくにそのステイクホルダーの期待と要求に対して，如何に倫理的価値を基底にすえて予測し即応ないし感応するか，といった範疇としての「倫理の社会感応化 (to orient social responsiveness on ethics)」の重要性を示唆するものと考えられる（水谷内，1995；1996）。

この意味で，新たな経営者タイプとしての「倫理的経営者」に要請される役割とは，次の3点の要件を実現することである。すなわち，①「インテグリティ志向の経営価値基軸の重視」：インテグリティ志向の理念・ビジョンの創造，倫理的感受性を伴う経営者リーダーシップの発揮など，②「倫理の制度化」：

企業倫理行動基準の構築，企業倫理（インテグリティ）戦略の策定と実行，倫理的企業文化の創造，倫理監査の実施など，③「倫理の社会感応化」：経営者による倫理的配慮を伴うステイクホルダーの期待と要求に対する感応・即応，などである。

したがって，企業ならびにその経営者が「倫理的経営者」と呼ばれるためには，「インテグリティ志向の経営価値基軸」を中核理念として，企業の内部的な倫理的諸問題やジレンマに対しては「倫理の制度化」機能を推進し，外部的な倫理課題については「倫理の社会感応化」機能を遂行することが要請される。

#### IV. インテグリティ志向型理念・行動基準と倫理戦略の特質

企業インテグリティとは，企業ならびに経営者が自らの事業を推進するうえでの正直さや倫理的自己規制能力，道徳的健全性などにもとづく，「道徳的勇氣＝公共の善への積極的な情熱」の発現を内包するものであることは，既述のとおりである。ここでは，こうした企業インテグリティを基底にすえた経営理念を，「インテグリティ志向型経営理念」と呼ぶとすれば，その内容を示唆する典型例は，Collins & Porras が提唱するビジョナリー・カンパニー論に見いだされる。Collins & Porras は，ビジョナリー・カンパニーの本質を，中核理念を維持し進歩を鼓舞していることに注目し，その共通特性（基本理念）として次の6つの理念項目を抽出している（J. C. Collins & J. I. Porras, 1994）。すなわち，それは ①社会貢献，②インテグリティ，③従業員の尊重，④顧客へのサービス，⑤創造的で主導的地位の確保，⑥地域社会への責任，の6点である。これらの基本理念の1つに，インテグリティがあげられていることに注目すべきである。

また，代表的米国企業80社における企業倫理ステイトメント（corporate ethics statement; 倫理的理念表明）の特性分析を試みた Murphy は，そのうちの26社（ボーイング，GE，GM，ヒューレット・パッカード，リーバイ・ス

トラウス、など)がインテグリティを自社の倫理的理念として明示していることを強調している (P. E. Murphy, 1998)。

企業ならびに経営者は自らの経営行動を推進する際には、こうしたイテグリティ志向型経営理念を創造し、これを組織内にビルトインし、理念の具体化と制度化を図らねばならない。経営理念を戦略や組織に注入することは、組織成員の活動に一定の方向性を与え、企業インテグリティ (=倫理的自己規制能力) を高揚させるための有効な手段であるからである。こうした理念の抽象性を具体化する変換プログラムが企業倫理行動基準である (森本, 1997)。ことに、倫理行動基準に不可欠な要件は、理念の積極面 (〇〇したい) だけでなく、消極面 (〇〇してはならない) を提示することと、可能なかぎり到達の希求水準と評価水準についての基準を提示すること、の2点が重要である (森本, 1982; 1992)。

ところで、企業倫理を実践することとは、簡潔に言えば、企業の倫理政策を構築し実行することであり、同時に企業が倫理的な経営行動を推進するためのプログラムないしプロセスを構想すること、すなわち倫理戦略 (ethical strategy) を策定し実行することである (P. E. Murphy, 1988)。

こうした倫理戦略については、ここではとくに「インテグリティ (高潔性) 志向型戦略」 (integrity-oriented strategy) と「コンプライアンス (法規制) 志向型戦略」 (compliance-oriented strategy) の2つの類型に分類し、これらの戦略の特質を提唱している見解があげられる (Paine, 1994; 1997a) 【図表-3, 参照】。

【図表－３】 企業倫理戦略の特質と類型

		コンプライアンス戦略	インテグリティ戦略
特質	エートス	究極的には倫理基準に一致	倫理基準に選択による自己規制
	目的	犯罪的な不正行為の回避	責任ある行動の実現
	リーダーシップ	法律家主導	法律家等の支援による経営者主導
	方法	教育，縮小された自由裁量， 監査とコントロール，懲罰	教育，リーダーシップ，責任， 組織システムと意思決定プロセス， 監査とコントロール，懲罰
	行動仮説	精神的な自利に導かれた自律的存在	精神的な自利や価値観，理想， 仲間意識等によって導かれた社会的存在
実 行	基準	犯罪的で規制的な法	経営理念とアスピレーション， 法を含む社会的義務
	スタッフ	法律家	経営者と管理者，法律家を含む
	活動	コンプライアンス基準の展開， 訓練と意思疎通，不正行為の 報告，調査の実施，コンプライ アンス監査の監視，倫理基 準の強化	経営理念と行動基準の展開，訓 練と意思疎通，企業システムの 統合，指導と相談の提供，価値 成果の評価，問題の確認と解決， コンプライアンス行動の監視
	教育	コンプライアンス基準とシス テム	意思決定と価値 コンプライアンス基準とシス テム

(出所) L. S. Paine(1994), p.113. ; L. S. Paine(1997a), p.94.

この見解によれば，前者の「インテグリティ志向型戦略」の特性は，倫理基準や経営理念に依拠した自己規制に焦点があてられるとともに，経営目的のみならず組織の理念や責任を含む組織の存在意義の概念に注目するところにある。ことに，この戦略を志向する企業は，不正行為の回避のみならず責任ある行動をサポートすることを基本とし，その倫理基準は企業の中核的なマネジメントシステムとしてのリーダーシップや管理システム，意思決定プロセスなどに注入し維持していることである。

他方，後者の「コンプライアンス志向型戦略」は，「法的であれば，倫理的である」と言われるように，法規制が元来企業自らの行動の基準を規定するとみるものであり，同時にそれは非合法的な行為の回避を強調し，典型的には規

則やコントロール、厳格な教義などをとおして倫理基準を堅持するというものである。この場合、企業倫理に対する責任はしばしば企業の法律担当責任者に帰属しているというものである。

こうした2つの戦略は、明確な対照を示すと同時に相互関連性をもっているものの、現実的には「コンプライアンス志向型」から「インテグリティ志向型」に移行している。「インテグリティ志向型戦略」は、①法規制（コンプライアンス）を倫理基準の単なる部分的な範疇と捉えていること、②倫理基準を維持するための体系的なアプローチをとっていること、から「コンプライアンス志向型」を超えるものである、という特質をもつものである。

この意味で、「インテグリティ志向型戦略」は、倫理を法的部門の問題と認識するのではなく、経営者の達成すべき役割であると認識するものである。また、企業の法律担当責任者は企業倫理行動基準などを明確化し維持する役割を果たすものの、企業ならびに経営者はそれ以上に倫理行動基準などが組織内に導入され管理されることを重要な要件であると認識している点に、この戦略の特徴を見いだすことができる。

## V. 結語：高倫理企業像の探求

本稿は、近時多発している企業ならびに経営者による非倫理的行為回避のための一視角として、企業インテグリティの重要性、とりわけその「道徳的勇気」の発揮とこれを基底にすえた倫理的自己規制能力発現の必要性について検討を加えてきた。とくに本稿では、企業・経営者による倫理的自己規制能力発現のメカニズムないしシステムをインテグリティ・マネジメントシステムととらえ、その中核要因として、倫理的経営者の要件や役割をはじめ、インテグリティ志向型理念、倫理行動基準、倫理戦略を取りあげた。しかし、こうした4つの範疇のみがインテグリティ・マネジメントシステムの全体像を構成するものではなく、企業倫理プログラムの確立や倫理監査の実施、倫理的企業文化の醸成、

なども不可欠な構成要因である。しかも、これらの要因が体系的に連動し、企業ならびに経営者の行動を牽制してはじめて、高倫理性や高インテグリティを備えたマネジメントシステムが構築されることになろう。同時にそれは、「高倫理企業 (high-ethics company)」(M. Pastin, 1986a ; M. Pastin, 1986b) や、「高インテグリティ組織」(high-integrity organization) (L. S. Paine, 1997a) と呼ばれる企業像の確立を意味するものでもある。

こうした「高倫理企業」や「高インテグリティ組織」の特性ならびに共通原理 (principles) は、前者の特性については、①企業内外の諸種のステイクホルダーとたえず相互作用を図るとともに、これらのステイクホルダーの利益は当該企業自体の利益であると認識していること、②十二分に公平さ (fairness) を配慮していること、しかも他利は自利と同程度に重要であると認識していること、③責任 (responsibility) は集団よりも企業行動に対して個人的責任を負っている個々人に帰属していること、すなわち個々人が自己責任をもつことを要請していること、④企業目的 (purpose) から自己の行動を捉えていること、の4点が指摘されている (M. Pastin, 1986)。

また、後者の「高インテグリティ組織」とは、「良き企業市民 (good corporate citizenship) としての誇りを享受し、諸種のステイクホルダーと良好な地位の確保に心がけている組織」を指し、とくにその特性としては、次の5点が強調されている (L. S. Paine, 1997a)。すなわち、①「高インテグリティ組織」の組織メンバーは、自己の行動のオーナーシップをもっていること、彼らは責任転嫁や選択に対する責任をゆがめないこと、②その組織メンバーは、信頼されしかも良心的 (conscientious) であること、彼らは誠実・公平であり、約束を厳守し期待どおりの方法で自己責任を果たしていること、③組織メンバーは、組織のアイデンティティを強く認識していること、彼らは企業目的や理念に関与し、これを責任ある方法で達成しようと努力していること、④協働体としての組織は、一貫して諸種のステイクホルダーに対する責任を果たすと同時に、良き企業市民として行動していること、しかもそこでは自己目的達成のた

めに多様な自己規制メカニズム (self-governance mechanism) に依存していること、⑤倫理原則 (基準) と経営理念の間に高度な一貫性 (coherence) が存在していること、である。

したがって、「高倫理企業」や「高インテグリティ組織」ならびにその経営者は、「良き企業市民」の理念を基底にすえて、倫理基準や倫理的価値を内包し、自己責任と社会責任の達成を図るという行動原理にもとづいて事業を推進することが切望される。同時に、それは「道徳的エクセレンス (moral excellence)」(W. M. Hoffman, 1986) の絶えざる追求をめざす企業そのものを意味している。

## 【参考文献】

- ・ Aguilar, F. J. (1994), *Managing Corporate Ethics : Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*, Oxford University Press. 水谷雅一監訳(1997), 『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部.
- ・ Carroll, A. B. (1987), "In Search of Moral Manager", *Business Horizons*, March-April, pp. 7-15.
- ・ Carroll, A. B. (1995), "Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications", M. B. E. Clarkson (eds.) (1998), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, University of Toronto Press, pp. 139-170.
- ・ Carroll, A. B. (1996), *Business & Society : Ethics and Stakeholder management (Third Edition)*, South-Western College Publishing.
- ・ Carroll, A. B. & A. K. Buchholtz (2000a), *Business & Society : Ethics and Stakeholder management (Fourth Edition)*, South-Western College Publishing.
- ・ Carroll, A. B. (2000b), "Ethical Challenges for Business in the New Millennium : Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality", *Business Ethics Quarterly*, 10-1, pp. 33-42.
- ・ Carroll, A. B. (2001a), "Models of Management Morality for the New Millennium", *Business Ethics Quarterly*, 11-2, pp. 365-371.
- ・ Carroll, A. B. (2001b), "The Moral Leader : Essentials of Successful Corporate Citizenship", J. Andriof & M. McIntosh (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf, pp. 139-151.
- ・ Collins, J. C. & J. I. Porras (1994), *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business. 山岡洋一訳(1995), 『ビジョナリー・カンパニー：時

代を超える生存の原則』日経BP出版センター。

- ・ Hoffman, W. M. (1986), "What is necessary for Corporate Moral Excellence?", Campbell, A. & K. Tawadey (eds.) (1990), *Mission & Business Philosophy*, Heinemann Professional Publishing, pp. 242-255.
- ・ 菊地敏夫 (1997), 「企業行動と政府規制：自律的経営システムの条件の探究」(日本経営学会編『現代経営学の課題〔経営学論集第67集〕』千倉書房), 121-129頁。
- ・ 森本三男 (1982), 「経営理念と経営行動基準」『経済と貿易』第134集, 1-21頁。
- ・ 森本三男 (1992), 「企業倫理とその実践体制」『青山国際政経論集』, 第25集, 69-90頁。
- ・ 森本三男 (1997), 「国際化と企業倫理行動基準」, 柴川林也編著『企業行動の国際比較』中央経済社。
- ・ Murphy, P. E. (1989), "Creating Ethical Corporate Structures", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 81-87.
- ・ Murphy, P. E. (1998), *Eighty Exemplary Ethics Statements*, University of Notre Dame Press.
- ・ Nash, L. L. (1990), *Good Intentions Aside : A Manager's Guide to Resolving Ethical Business Problems*, Harvard Business School Press. 小林俊治・山口善昭訳 (1992), 『アメリカの企業倫理：企業行動基準の再構築』日本生産性本部。
- ・ O'Toole, J. (1985), *Vanguard Management : Redesigning the Corporate Future*, Doubleday & Company. 土岐坤訳 (1986), 『バンガード・マネジメント：先駆企業の戦略』ダイヤモンド社。
- ・ Paine, L. S. (1994), "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp. 106-117.
- ・ Paine, L. S. (1997a), *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity : A Strategic Perspective*, Irwin.
- ・ Paine, L. S. (1997b), "Integrity", P. H. Werhane and R. E. Freeman (ed.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, pp. 335-337.
- ・ Pastin, M. (1986), "Lessons from High-Profit, High-Ethics Companies : An Agenda for Managerial Action", W. M. Hoffman & J. M. Moore (ed.) (1990), *Business Ethics : Readings and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill, pp. 624-628.
- ・ Pastin, M. (1986), *The Hard Problems of Management*, Jossey-Bass. 永安幸正訳 (1994), 『考える経営者：高収益・高倫理企業への途』NTT出版。
- ・ Solomon, R. C. (1992), *Ethics and Excellence : Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press.
- ・ 鈴木辰治 (2000), 「日本における企業倫理研究：社会的責任と企業倫理」, 鈴木辰治・角野信夫編著 (2000)『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房, 81-102頁。
- ・ Waddock, S. (2001a), "Integrity and Mindfulness : Foundations of Corporate Citizenship", J. Andriof & M. McIntosh (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf, pp. 26-38.
- ・ Waddock, S. (2001b), *Leading Corporate Citizens : Vision, Values, Value Added*, McGraw-Hill.



- ・ Waters, J. A. (1987), "The Nature of Managerial Moral Standards", *Journal of Business Ethics*, 6, pp. 1-13.
- ・ Waters, J. A. (1988), "Integrity Management : Learning and Implementing Ethical Principles in the Workplace", S. Srivastva and Associates (1988), *Executive Integrity : The Search for High Human Values in Organization Life*, Jossey-Bass, pp. 172-196.
- ・ 水谷内徹也 (1995), 「企業の社会戦略と経営者の役割」日本経営学会編 (1995), 『現代企業と社会 (経営学論集第65集)』千倉書房, 114-119頁.
- ・ 水谷内徹也 (1996), 「企業行動基準の構築と社会戦略の構想」日本経営教育学会『経営教育年報』第15号, 8-13頁.
- ・ 水谷内徹也 (1997a), 「経営理念の創造と倫理戦略」『富大経済論集』第42巻第3号, 247-262頁.
- ・ 水谷内徹也 (1997b), 「インテグリティ志向の経営理念と倫理戦略: 新しい経営哲学の創造と倫理の実践」経営哲学学会『経営哲学論集』第13集, 9-25頁.
- ・ 水谷内徹也 (1999), 「インテグリティ志向型経営システムの構想」村上・水谷内ほか著 (1999), 『コーポレート・ガバナンスの多角的研究』同文館, 163-177頁.
- ・ 水谷内徹也 (2000), 「現代経営者エートス論序説: 『倫理的経営者』の条件の探求」, 日本産業経済学会『研究論集』第23集, 43-48頁.